

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Elena Mantsinen

ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2018**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihte)

Tekijä  
Elena Mantsinen

Nimeke  
Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

Toimeksiantaja  
Teollisuusalan yritys

**Tiivistelmä**

Maailman näyttämöllä olemme näyttelijöitä ja jokaisella on elämän aikana monia rooleja. Esimiehillä on vaikuttava rooli työyhteisön hyvinvoinnissa ja henkilöstöjohtaminen on yksi heidän tärkeistä tehtävistä. Jatkuvat työelämän muutokset asettavat haasteita ja siinä korostuu esimiesrooli työhyvinvoinnin edistäjänä, koska työhyvinvoiva organisaatio pystyy vastaamaan muutoksiin joustavammin ja luo hyvän pohjan tuloksellisuudelle ja toimivuu-  
delle.

Opinnäytetyössä tarkastellaan työyhteisön hyvinvointia esimiehen näkökulmasta. Esi-  
miestyö ja esimiesrooli yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä ovat tämän tutkimustyön  
viitekehys. Työn tavoitteena on selvittää, millainen käsitys esimiehillä on työhyvinvoin-  
nista, miten he kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä. Kuinka hyvin työ-  
yhteisö sisäistää yrityksen arvot ja strategian omissa toimintamalleissa? Mitkä ovat esi-  
miestyön haasteet, mitä johtamisen apuvälineitä on ja mitä tarvitaan työhyvinvoinnin  
edistämisessä ja kehittämisessä?

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista menetelmää, joka on to-  
teutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kaikki haastateltavat totesivat yksimieli-  
sesti esimiehen roolin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimuksen tuloksena  
selvisi, että yrityksellä on kehitettävää esimiesosaamisessa. Haastatelluista esimiehistä  
suurin osa oli enemmän asiajohtaja kuin henkilöjohtaja. Tuloksien perusteella tärkeim-  
miksi kehittämiskohteiksi ilmenivät henkilöstöpolitiikan selkeyttäminen ja tarve esimies-  
koulutukselle.

Kieli  
suomi

Sivuja 31  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat  
työhyvinvointi, työyhteisö, esimies, johtaminen



**THESIS**  
**May 2018**  
**Programme in Business Economics**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author  
Elena Mantsinen

Title  
The Contribution of Supervisor to Employee Well-Being at Work

Commissioned by  
An industrial company

#### Abstract

In the work environment, the supervisor has a huge impact on the well-being of the work community and managing and leading the staff is, in fact, one of the biggest tasks of the employer. Continuous changes of the working life set great challenges and that is when the employer's role is emphasizes as a contributor to the well-being in the work environment. An organization that considers the well-being of the employees important is prepared to adjust to changes and creates a good base for efficiency and functionality.

The thesis views the well-being of the work community from the supervisor's point of view. The research focuses on the supervisor's work as well as the role of the employer in the well-being at work. The method used in this thesis is qualitative research, which has been conducted by using a semi-structured theme interview.

On the basis of the research it can be concluded that the leadership competences need to be improved at the commissioning company. Most of the interviewed employers are more leaders of matter rather than leaders of the staff. The results showed that the staff policy lacks clarity and that the business is in need of foreman training. All of the interviewees agreed that employer's role is crucial for the development of well-being at work.

Language

Finnish

Pages 31

Appendices 1

Pages of Appendices 1

Keywords

well-being, work environment, supervisor, managing

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Työyhteisön hyvinvointi .....	6
2.1	Toimiva työyhteisö .....	6
2.2	Toimeksianto .....	7
2.3	Työhyvinvointi .....	8
3	Johtaminen ja esimiestoiminta .....	10
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	10
3.2	Esimiestoiminta .....	11
3.2.1	Esimiesosaaminen .....	12
3.2.2	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä .....	13
4	Tutkimuksen menetelmä .....	17
5	Tutkimuksen tulokset .....	20
5.1	Työhyvinvointi ja työyhteisö .....	21
5.2	Johtaminen .....	22
5.3	Kommunikointi .....	23
5.4	Jaksaminen .....	24
5.5	Tutkimuksen yhteenveto .....	25
6	Pohdinta .....	27
	Lähteet .....	29

### Liitteet

Liite 1      Haastattelulomake

## 1 Johdanto

”All the world’s a stage, and all the men and women merely players” (Poetryfoundation, 2018), tämä on kuuluisa 1600-luvulta peräisin oleva William Shakespearen kirjoittama As you Like it -komedian repliikki kuvaa hyvin maailmaa ja ihmiskuntaa. Me kaikki olemme tässä maailman näyttämöllä näyttelijöitä ja jokaisella on elämän aikana monia rooleja. Työelämässä olemme joko työntekijöitä tai esimiehiä ja kaikilla on yhtä tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnissa.

Työhyvinvointi aiheena on kiinnostava, koska työurani aikana olen kokenut tärkeäksi esimiehen roolin työyhteisön toimivuudessa, hyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella esimiesroolia työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä. Työn tavoitteena on selvittää, millainen käsitys esimiehillä on työhyvinvoinnista, miten he kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä? Kuinka hyvin työyhteisö sisäistää yrityksen arvot ja strategian omissa toimintamalleissa? Mitkä ovat esimiestyön haasteet, mitä johtamisen apuvälineitä on ja mitä tarvitaan työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä?

Työhyvinvointi käsitteenä on laajentunut ja kehittynyt 2000-luvulla. Jatkuva työelämän muutos tuo uusia näkökulmia sen kehittämiseen. Työhyvinvointi on prosessi, jota rakennetaan, kehitetään ja ylläpidetään jatkuvasti koko työyhteisön voimalla. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa työyhteisön hyvinvoinnissa ja henkilöstöjohtaminen on yksi heidän tärkeistä tehtävistä. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä onnistutaan vain, jos yritysjohto on sitoutunut siihen ja ottanut työhyvinvoinnin mukaan strategiseen suunnitelmaan. Hyvinvointi ei ole yksilöpel. Vain esimiesten ja työntekijöiden yhteisellä sitoutumisella työhyvinvoinnissa onnistutaan ja se tulee näkymään suoraan työyhteisön tuloksessa. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voi tarkastella monesta näkökulmasta. Tämän tutkimustyön ulkopuolelle jätetään työhyvinvointi yksilön ja koko organisaation näkökulmasta. Esimiestyö ja esimiesrooli yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä ovat tämän tutkimustyön viitekehys.

## 2 Työyhteisön hyvinvointi

### 2.1 Toimiva työyhteisö

Hyvä ja toimiva työyhteisö on käyttövoimaa ja äärettömän tärkeää työssä viihtyvyydelle. Sen taustalla ovat hyvät työolot, paremmin jaksavat työntekijät, ammattitaitoiset työkaverit ja reilut esimiehet. (Pietarinen, 2013.) Toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä ja tavoite, selkeä työn- ja vastuunjako, yhdessä sovitut toimintatavat, läpinäkyvä päätöksenteko, ja esimiestyö on oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Työterveyslaitos, 2018b).

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkinä ovat ihmisten sitoutuneisuus organisaatioon, tyytyväisyys työhönsä ja sen mielekkyys, alhaiset poissaolot ja vaihtuvuus, hyvät suhteet henkilöstön ja johdon välillä, turvallisuus ja alhaiset tapaturmatilastot, turvallisuudentunne työsuhteen jatkuvuudesta, kuormituksen sopivuus, ammattitaidosta huolehtiminen, sujuva yhteistoiminta ja yhteenkuuluvuutta vahvistavat sosiaaliset suhteet. Hyvinvoiva työyhteisö on samaan aikaan tuottava ja viihtyisä. (Kehusmaa, 2011.) Hyppäsen mukaan "toimiva työyhteisö muodostuu rakenteista, johtamistavoista, töiden organisointitavoista, pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta arvioinnista." (Hyppänen, 2013, 192).

Kehusmaan (Kehusmaa, 2011) käsityksen mukaan hyvinvoiva, tuottava ja voimaantuva työyhteisö tarvitsee työhyvinvoinnin luomiseksi kunnon olosuhteet, reilun johtamisen, mielekkään ja sujuvan työn sekä tukevan työyhteisön. Kunnon olosuhteet tarkoittavat sitä, että turvallisuus ja terveys on taattu, työn kuormitus on oikeassa suhteessa työntekijän kykyihin, työolosuhteet luovat edellytyksiä työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle. Reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllinen johtamistapa korostaa yhteistä tekemistä ja jaettua vastuuta. Työn mielekkyyden työntekijät kokevat oman roolin kautta tärkeäksi isommassa työyhteisön kokonaisuudessa. He ovat tiedostaneet työn merkityksen arkipäivässä elävän strategian kautta ja työn sisältöön ja sujuvuuteen sekä työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa. Kaikki nämä asiat tarvitsevat organisaatiolta tukevaa työyhteisöä.

Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa, ilmapiiri on avoin, ongelmiin haetaan ratkaisua yhdessä, ymmärretään erilaisten roolien ja tehtävien merkitys, hyödynnetään monipuolisesti työyhteisön jäsenten asiantuntemusta ja taitoja. Yhteisen, kokemuksellisen oppimisen kautta työyhteisö uudistuu ja vahvistuu yhteisöllisyyden tunteen kautta. (Kehusmaa, 2011.)

## 2.2 Työyhteisön arvot

Monet työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sidoksissa organisaation arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin, jotka on luotu yhdessä työyhteisön kaikkien osapuolien kanssa. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä ja päävastuu on ylimmällä johdolla. (Rauramo, 2012, 20.)

Organisaation toiminnan, kehittämisen ja menestymisen perustana ovat visio, strategia ja arvot. Visio näyttää suunnan ja strategia antaa välineet myös henkilöstön kehittämiseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rovaniemen kouluskuntayhtymä. Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto, 2018, 5). Yhteinen visio luo yhteisen identiteetin, lisää oman työn merkityksellisyyttä, kasvattaa yhteisöllisyyttä ja edistää työyhteisön hyvinvointia. Se muuttaa käsitystä yrityksestä me-henkiseksi ja siitä tulee meidän yrityksemme (Kehusmaa, 2011.) Strategia tarkoittaa yksinkertaistetusti suunnitelmaa tai organisaation itselleen asettamia raameja, joiden avulla organisaation voimavarat kohdistetaan oikein parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi (Kauhanen, 2006, 21). Strategia myös yhdistää työyhteisöä ja auttaa työyhteisön jäseniä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja luo organisaatiolle identiteetin (Juuti & Luoma, 2009, 26–27). Arvot kuvaavat yrityksen toimintaperiaatteita ja toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. Niiden pitää olla työyhteisön näköisiä, uskottavia, ymmärrettäviä ja puhuttavia. Arvojen mukaan toimimisen pitää näkyä työyhteisön arjessa ja ylemmän johdon ja esimiehen toiminnassa. (Hyppänen, 2013, 50.)

Liiketoimintastrategian ja hyvinvointitoiminnan välille saadaan yhteys osallistuttamalla työntekijät strategiatyön eri vaiheisiin. Sitä kautta paremmin ymmärretään

organisaation ja sen jäsenten toimintaa. (Kehusmaa, 2011.) Strategian viestiminen on keskeinen työkalu strategian toimeenpanossa. Parhaimmillaan se on työyhteisön yhteinen, luottamuksen hengessä käytävä avoin dialogi, jossa kysymyksillä ja ihmettelyllä on suurempi merkitys kuin valmiilla vastauksilla. Silloin strategia syntyy yhteisesti ja sitä käytetään koko organisaation linjauksena, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Työn on tuotettava tulosta ja tulosjohtaminen on keskeinen kulmakivi strategisessa johtamisessa. Olennaista on kääntää strategia konkreettisiksi mitattaviksi toimenpiteiksi ja rakentaa näitä tukevia seuranta- ja arviointijärjestelmiä. Johdon strateginen kyvykkyys näkyy siinä, minkä merkityksen se antaa henkilöstöstrategialle ja siihen liittyville toimenpiteille. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 5–6.)

### 2.3 Työhyvinvointi

Suomalainen työelämä tarvitse tuottavuuden kasvua ja yritykset pitävät työelämän vauhdissa ja jatkuvassa muutoksessa. Kasvun varmistaminen vaatii kokonaisvaltaista huolehtimista henkilöiden terveydestä ja hyvinvoinnista työasemasta riippumatta. (Mehiläinen Oy, 2018.) Viime vuosikymmenenä työhyvinvointi on ollut puheenaiheena ja tutkimuskohteena eri näkökulmista. Suomessa jo 1800-luvun puolessavälissä työntekijöiden järjestelmällistä suojelua ja valvontaa tehostettiin lainsäädännöllä. Työsuojausasioita kehitettiin aktiivisesti 1940- ja 1950-luvulla, jolloin tuli voimaan työsuojauslaki ja 1970-luvulla perustettiin Työsuojauslaitos. Vuonna 1958 voimaan tullut työsuojauslaki uusittiin vuoden 2003 alussa, jolloin siihen tuli fyysisen lisäksi myös psyykkinen työsuojaus. Nykyinen työturvallisuuslaki korostaa työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa ja työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa. (Kauhanen, 2016.)

Työhyvinvoinnin keskeisenä osana ja lähtökohtana pidetään työkykyä. Käsite on laajentunut perinteisestä yksilön fyysisestä hyvinvoinnista. Sen lisäksi sillä tarkoitetaan psyykkistä, sosiaalista, asenteellista ja ikään liittyvää toimintaedellytystä suhteessa työn kuormittavuuteen. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaativuuden välisestä tasapainosta. (Kauhanen 2016.)



Työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa

turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos, 2018a.)

Työhyvinvointiin kuuluvat työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja tulevaisuuden vaikutukset (Aura & Ahonen, 2016, 21). Se rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, vuorovaikutteisista toimintatavoista ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. Arvoitetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010, 7.) Työhyvinvointi on osa jokaisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, jossa huomioidaan ihmisen fyysisiä ja psyykkisiä tekijöitä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa yrityksen menestyksen tiukassakin liiketoimintaympäristössä. (Mehiläinen Oy, 2018.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jaetaan neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat organisaatio, esimies, työ ja ryhmähenki. Yksilön elämänhallinta, osaaminen sekä terveyden ja fyysisen kunnon merkitys ovat osa-alueiden keskiössä. Avain asemassa organisaatiossa ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Toisena tekijänä on työ, jossa korostuu vaikuttamismahdollisuudet, oppiminen ja ulkoiset palkkiot. Avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus yhteisten pelisääntöjen avulla ovat avainroolissa ryhmähengen toimivuudessa. Esimies on neljäntenä vaikuttavana tekijänä ja hänen tulisi johtaa työyhteisöään osallistuttavalla ja kannustavalla tavalla. (Manka ym., 2010, 8.)

Työhyvinvoinnin perusta on johtamisessa, osaamisessa ja työn hallinnassa. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä, edistää työyhteisön uudistumista ja kehit-

tymistä, lisää organisaation vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Organisaatio suoriutuu perustehtävästä hyvin, kun työhyvinvointia pidetään johtajuuden lähtökoh-  
tana. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 7.)

Uusin käsite työhyvinvoinnin alalla on strateginen hyvinvointi, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esi-  
miestoiminnan ja työterveyshuollon toiminnot kattaa strategisen hyvinvoinnin joh-  
tamisen määritelmä. (Aura & Ahonen, 2016, 25.)

### **3 Johtaminen ja esimiestoiminta**

#### **3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Olennaisena tekijänä yrityksen menestyksessä ovat johtajuus ja johtaminen, joi-  
den päätöksillä ja toimenpiteillä työyhteisössä vaikutetaan laajasti. Johtamisen  
pätöksillä ja toimenpiteillä vaikutetaan yrityksen suuntaan, osaamiseen, tuntei-  
den viritykseen, innostamiseen, luottamuksen rakentamiseen, ongelmiin puuttu-  
miseen ja mahdollistetaan hyvä ja sujuva työnteke. (Työturvallisuuskeskus, 2018,  
4–5.) Johtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan suoraan työntekijän motivaatioon,  
sitoutumiseen, työjärjestelyihin, mahdollisuuteen osallistua työhyvinvoinnin kehit-  
tämiseen ja muiden resurssien hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 33). Joh-  
tamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoi-  
maan henkilöstönsä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten  
saavuttamiseksi. Yhtenä merkittävänä osana yritystoiminnassa on ihmisten joh-  
taminen. (Österberg, 2015).

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii systemaattista  
hyvää johtamista, joka on hyvinvoinnin perusta. Päivittäisessä toiminnassa työ-  
hyvinvoinnin johtaminen on merkittävänä osana johtamiskokonaisuudessa. Työ-  
hyvinvoinnin parantaminen ja kehittäminen edellyttävät johdolta suunnittelua, ar-  
viointia ja toimenpiteitä joihin koko henkilöstö sitoutuu. Sitoutumista vahvistaa

henkilöstön tietoisuus ja ymmärrys yrityksen tavoitteista. (Työturvallisuuskeskus, 2018, 5.)

Työhyvinvoinnin laaja-alainen ymmärtäminen ja sen tavoitteellinen linkittäminen olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa ovat osa strategista työhyvinvoinnin johtamista. Organisaation selkeästi määritellyt tavoitteet ja prosessit vaikuttavat työhyvinvointityöhön. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen päivittäisessä johtamisessa parantaa organisaation tuloksellisuutta. (Työeläkeyhtiö Ilmarinen, 3.) Päävastuu työolojen turvallisuudesta, terveellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista on työnantajalla. Moniportaisessa organisaatiossa työnantajan vastuu jakautuu ylimmän johdon lisäksi keskijohdolle ja lähiesimiehille. (Työturvallisuuskeskus, 2018, 4.) Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella, jossa vastuu ei ole yksinään esimiehellä, vaan myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007, 4).

Työhyvinvointia tukevan johtamisen kulmakiviä ovat selkeä töiden järjestely, työntekoa ja onnistumista palveleva johtaminen ja esimiestyö, luottamus, osaamisen kehittäminen, yhteiset pelisäännöt, vapauden ja vastuun tasapaino, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 6).

### **3.2 Esimiestoiminta**

Esimiehen tehtäväkenttä on usein laaja ja moninainen, mihin kuuluu keskeisenä roolina huolehtia työyhteisön yhteistyön ja tehtävien sujumisesta sekä johtaa asioita ja ihmisiä. (Manka ym., 2010, 29). Lähiesimiestyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista päivittäisessä työssä. Toiminnan tarkastelu koko organisaation näkökulmasta, ohjaaminen strategialähtöiseen toimintaan, työn henkilöstöresursointi myös työvälineiden osalta, ristiriitojen ratkaisut organisaation sisällä, osaamisen varmistaminen yrityksen toiminnan muuttuessa tai kehittyessä ja vastuu yksikön taloudesta ovat myös osa esimiehen tehtävistä. (Työturvallisuuskeskus, 2018, 4). Esimies sovittaa yhteen yrityksen tavoitteet ja työntekijöiden tarpeet välittämällä tietoa työntekijöille ja päin vaistoin työstä saatua tietoa johdolle. Hän tekee päätöksiä valtuuksiensa rajoissa ja tarvittaessa hankkii päätökset ylemmältä johdolta, antaa mahdollisuuden omaan työhön vaikuttamiseen. Esimies motivoi

työntekijöitä ja edistää yhteisöllisyyttä edistämällä yhteenkuuluvuutta. Hän on oikeudenmukainen, muita arvostava, rakentavan keskustelukulttuurin edistäjä ja palautteen antaja. Hän myös huolehtii työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Manka ym., 2010, 29.)

Johtamisella vaikutetaan suoraan työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Esimiehen on annettavaa tarvittavat tiedot toiminnasta, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriin, kannustettavaa alaisiaan tehtävissään ja suorituksissaan. Esimiehen on itse toimittava esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. Yrityksen tavoitteiden tuominen kaikkien tietoon ja henkilöstön osallistuttaminen suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään on yksi tehtävästä. Esimies huolehtii myös töiden selkeistä järjestelyistä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta ottamalla kuitenkin huomioon tehtävien jakaantumisen niin, ettei kukaan ylikuormitu. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. (Österberg, 2015.)

Menestyvällä esimiehellä tulee olla ihmissuhdeasia herkkyyttä, liikemiesmäistä vaistoa, hyvää itsetuntemusta, kykyä myöntää virheensä ja oppimaan niistä. Hänellä on halu laittaa itsensä peliin ja hänellä on paineensietokykyä. Hän on suora, mutta diplomaattinen ja hän osaa kuunnella. Hän tuntee toimialueensa hyvin ja on kokenut ammattilainen. Esimies toimii esimerkkinä niin ihmisten välisessä käyttäytymisessä, kuin työmoraalinkin ylläpitämisessä. (Österberg, 2015.) Työhyvinvoinnin kannalta esimiestyö on merkittävä tekijä, koska hänen toimintansa vaikuttaa suoraan motivaatioon, sitoutumiseen, jaksamiseen, työssä jatkamishalukkuuteen ja luo edellytykset hyvän työn tekemiselle (Työeläkeyhtiö Ilmarinen, 5).

### **3.2.1 Esimiesosaaminen**

Esimiesosaamisen tärkeä osa on hallita työlainsäädännön sekä työehtosopimuksen ehdot. Se vaatii esimieheltä tietoa, taitoa ja tahtoa suoriutua tehtävästä. Esimiehellä on oltava tietoa omasta roolista, vastuusta, velvollisuudesta, organisaation strategisista tavoitteista ja lakiasioista. Asiantuntemuksen lisäksi on hallittava

henkilöstöjohtamisen taitoja. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneäly ja kyky hyödyntää johtamisen työkaluja ovat tärkeitä taitoja. Esimiehiltä vaaditaan melkoista ihmistuntemusta ja tilanneherkkyyttä tarpeiden tunnistamiseksi ja oman johtamisen muokkaamiseksi yksilöiden ja tilanteiden edellyttämällä tavalla. Esimiehenä on sitouduttavaa toimimaan vastuullisesti ja luottamuksellisesti sovitun mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on myös edistää hyvää työilmapiiriä, työntekijän työssä suoriutumista ja ammatillista kehitystä. Esimiehen vastuulla on yksikönsä toiminta asetettujen tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti. Yksin selviäminen kaikista vaatimuksista on vaativa tehtävä ja onnistuakseen esimies tarvitsee tukea sekä omalta esimieheltään että alaisiltaan. (Kehusmaa, 2011.)

Esimies ei ole työyhteisössä vain asema tai ammatti, jonka voi oppia. Yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomioita siihen, ketkä ovat esimiehiä ja minkälaisia valmiuksia heillä on hoitaa esimiestyötään, koska yksi tärkeistä yrityksen menestystekijöistä on henkilöstöjohtamiskyky. Esimies tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen jatkuvaa koulutusta ja aitoa kiinnostusta esimiehen tehtäviä kohtaan. (Österberg, 2015.)

### **3.2.2 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä**

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa päivittäistä organisaation toimintaa. Se rakennetaan organisaation arvojen, henkilöstöstrategian ja toimintakäytäntöjen pohjalta ja sitä ohjaavat eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt. (Rauramo, 2012, 19–20.) Yrityksen pitkän suunnitteluun henkilöstöpolitiikan on huolehdittavaa henkilöstön oikeasta resursoinnista, hyvistä työvälineistä ja työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Esimiesten on pidettävä huolta siitä, että työntekijöiden perustehtävät, tavoitteet ja yhteisön pelisäännöt tunnetaan ja ne ovat selkeästi määritelty. Henkilöstön kouluttamien ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen luovat valmiuksia henkilöstön selviytymiselle työkuormasta huolimatta. Arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa työntekijät odottavat tulevansa kuulluiksi ja tähän odotukseen esimiehen on pystyttävä vastaamaan. Käytännön

esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen kuuluvat palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi sekä esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja hänen suhteensa alaisiin. (Koivisto, 2001, 198–199).

Organisaation ja sen henkilöstön osaamisen kehittämisen pitää perustua organisaation visioon, strategioihin ja niiden pohjalta määriteltyihin pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Pääseminen tavoitteisiin vaatii selvitystyötä organisaation henkilöstön osaamistasosta nykytilanteesta sekä tulevaisuudessa. Osaaminen on tärkeä organisaation menestystekijä millä organisaatio pystyy menestyksekkäästi saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Osaaminen, henkilöstön motivaatio ja siihen liittyvä työtyytyväisyys sekä työhyvinvointi vaikuttavat keskeisesti inhimillisen arvonnisan syntyyn. Ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa työyhteisön toimivuudessa ja työsuoritus edellytyksissä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 23–24.)

Laadukkaaseen esimiestoimintaan kuuluu tehokas viestintä ja se on osa johtamistyötä. Asioiden tulkintaa, toimintaan tarvittavan tiedon oikeanlaista tuottamista ja jakamista, yksilöiden ja ryhmän työnteon suuntaamista kohti yrityksen tavoitteita, näillä toiminnoilla esimies pystyy vaikuttamaan alaisiinsa haluamallaan tavalla ja ymmärrettävästi Tavoitteiden mukainen johtamisviestintä edellyttää toimivaa organisointia, valvontaa, vuorovaikutusta, motivointia ja kannustamista, sekä yhteisöllisyyden mahdollistamista. (Åberg, 2006, 204.)

Yhtenä työhyvinvointia tukevana johtamisen kulmakivenä pidetään avointa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on jatkuvaa vastavuoroisuutta, joka edellyttää kaikkien osapuolien osallistumista. Se on osa luottamuksen ilmapiirin luomista ja sen avulla työyhteisöön muodostuu ryhmäidentiteetti. (Paasivaara, 2012, 63–68.) Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt joita noudatetaan, johtamisen koetaan oikeudenmukaiseksi ja työnteokosuoritusta palvelevaksi. On mahdollisuus kyseenalaistaa vakiintuneita tapoja ja toimintamalleja, johtamisella on vuorovaikutteisuutta ja mielipiteitä arvostava ilmapiiri. (Österberg, 2015.)

Jotta esimies pystyy toimimaan oikeudenmukaisesti, täytyy hänen osata kuunnella työntekijöitään. Kuuntelu edistää keskeisesti myös molemminpuolisen luottamuksen muodostumista, sillä luottamus syntyy toisen toimintatapojen tuntemisesta. Sekä oikeudenmukaisuuden että luottamuksen synty vaatii esimiehen aktiivista vuorovaikutusta. Toisaalta esimiehen työhön kuuluu myös tasapainoilla erilaisten tilanteiden kanssa, sillä esimerkiksi kokemus oikeudenmukaisuudesta on usein ristiriitainen. Toinen työntekijä odottaa, että työtehtävät jaetaan kaikille tasan ja toinen kaipaa joustoa yksilöllisten tarpeiden takia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 28.)

Kehityskeskustelu on tärkeä ja erinomainen johtamisen työkalu, mutta pahimmillaan ajanhukkaa, jos tuloksia ei hyödynnetään työyhteisön toiminnassa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on tärkeä osatekijä kehityskeskustelun onnistumiselle. Hyvä vuorovaikutustaito ja esimiesroolin omaksuminen, kuuntelukyky herättävät luottamusta ja vahvistavat esimies ja alaisen välistä suhdetta. (Aarnikoivu, 2016.) Tavoitteiden toteutuminen, vastaan tulleet haasteet ja onnistumiset, tiimityön sujuminen, työntekijän omat ammatilliset voimavarat, koulutustarpeet ja mahdollisesti tarvittaessa yksityiselämääinkin liittyvät asiat ovat esimerkkejä kehityskeskustelulle. Laadukkaassa kehityskeskustelussa esimies avaa yrityksen, tiimin ja yksilön tulevia haasteita ottaen samalla huomioon työntekijän omat työhön liittyvät tulevaisuuden suunnitelmat ja toivomukset. (Hyppänen, 2013, 63–74.) Esimiehen tehtävä on tukea, valmentaa ja auttaa alaisiaan kehittymään. Onnistunut kehityskeskustelu johtaa hyvin tuloksiin, niitä ovat parantunut motivaatio, selkeämmät tavoitteet, tiiviimpi sitoutuminen työhön, positiivinen ilmapiiri ja työntekijän arvostuksen tunne. Yksilön ja tiimin on helpompi suunnitella toimintaansa, tarkastella tuloksiaan ja selkiyttää keskinäisiä roolejaan. Hyvä kehityskeskustelu mahdollistaa molemminpuolisen palautteen antamisen. Avoimen ilmapiirin luomiseksi esimiehellä on oltava kuunteleva rooli. Organisaation tehtävänä on tukea ja kannustaa esimiestä kehityskeskustelun käymiseksi säännöllisesti, mikä luo työntekijälle jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta ja työyhteisölle tulosta. (Rauramo, 2012, 158.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa toimivaa työyhteisöviestintää ja esimiestyötä. Työyhteisössä esimiehen vastuulla on luoda toimiva ja kehittävä palautekulttuuri mikä rakentuu pääsääntöisesti hänen esimerkin kautta. Monipuolisen palautejärjestelmän toimivuus on elinehto hyvinvoivalle ja kehittyvälle yritykselle. Ilman tehokasta palautejärjestelmää on vaikea saada tietoa onnistumisesta, epäonnistumisesta ja toiminnan kehittamisestä. Työelämässä palautetta annetaan kiittämällä, kannustamalla, puuttumalla, tukemalla, korjaamalla, arvostelemalla, varoittamalla tai moittimalla. Tavanomaisimmat työelämässä vakiintuneet palautekanavat ovat vuosi- ja osavuosiarviot, projektiarviot ja kehityskeskustelut. Spontaanit ja vapaamuotoiset palautteet annetaan yleensä kasvokkain. (Juholin, 2009, 243–252.)

Henkilöstön motivointi ja palkitseminen ovat työhyvinvoinnin johtamisen yksi keskeisemmistä osa-alueista. Työhön sitoutumista tehokkaasti ohjataan hyvin rakennetulla palkitsemisjärjestelmällä. Työhyvinvointia parantaa oikeudenmukainen palkitseminen ja sillä parhaimmillaan pystytään ohjaamaan koko työyhteisön työntekoa kohti strategisia tavoitteita. Tämän lisäksi hyvä palkitseminen toimii tehokkaana työnohjaustyökaluna ylemmälle johtotasolle. (Kauhanen, 2016.) Väliön palkitseminen ja tunnustukset seuraavat hyvää työsuoritusta ja kannustavalla palkitsemisella henkilöstö motivoituu toimimaan organisaation tavoitteita edistävällä tavalla. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym., 2018, 10).

Monien yritysten toiminnassa on käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalli, jonka tavoitteena on oikea-aikaisilla ja oikeilla toimenpiteillä löytää mahdollisimman hyviä ratkaisuja silloin, kun on havaittavissa työntekijän työkyvyn laskua ja sairauspoissaolojen määrän lisääntymistä. Esimiehen tehtävänä varhaisen puuttumisen toimintamallissa on olla valmis ottamaan asia puheeksi silloin, kun hän havaitsee työntekijän työhyvinvoinnissa heikkenemistä. Sairauspoissaolojen lisääntyessä esimiehen tehtävänä on selvittää sen syyt. Esimies vastuulla on kantaa vastuuta työolosuhteiden kehittämisestä. (Hyppänen, 2010, 281–283.) Esimiehen mahdollisuus toteuttaa hyvää sairauspoissaoloseurantaa edellyttää yrityksen johdon sitoutumista tällaiseen toimintaan. Työyhteisön johdon on tuettava ja annettava mahdollisuus kouluttautua työhyvinvoinnin johtamisen osajiksi kaikille esimiehille. (Kehusmaa, 2011)



Esimiehen ja organisaation on pyrittävä estämään työuupumuksen kehittymistä. Työyhteisön jäsenten tulee kantaa vastuuta paitsi omasta jaksamisestaan myös toisten jaksamisesta. Työntekijän, joka havaitsee itsessään tai työtoverissaan ylikuormittumisen tai työuupumisen merkkejä, on käännettävä joko esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan puoleen. Työuupumustilanteissa tarvitaan myös aina työterveyshuollon asiantuntijaa mukaan tilanteen korjaamiseksi. Työterveyshuollon ja yrityksen työsuojelutoiminnan välinen yhteistyö auttaa esimiehiä toimimaan työuupumuksen ehkäisyssä. Esimiehen on huolehdittavaa omasta hyvinvoinnista ja oppia kuuntelemaan ja tunnistamaan oma stressitaso. Yksikön tai tiimipalaverissa on hyvä ottaa käytännöksi puhuminen töissä jaksamisesta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista, se mahdollistaa ajankohtaisen avoimen keskustelun asioista. (Koivisto, 2001, 198–199.)

Esimiehen pitäisi pystyä jatkuvasti arvioimaan oman esimiestyönsä ja johtamisensa laatua, josta on vastuussa esimiehen oma esimies. Tilanteissa missä huono esimiestyö johtaa huonoon ilmapiiriin osaamista ei jaetaan ja eikä hyödynnetä hyvin. Se johtaa siihen, että huolimattomuus ja turvallisuusriskit lisääntyvät, parhaat ihmiset lähtevät yrityksestä pois, yrityksen kilpailukyky ja tuottavuus heikenevät. Työhyvinvoinnin johtamisessa esimiehen on saatava työnantajaltaan kaikki mahdollinen tuki ja koulutus. (Ojala & Ahonen, 2005, 95.)

## **4 Tutkimuksen menetelmä**

Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltainen aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumentteina ovat ihmiset. Teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, syvähaastattelu, elämysmenetelmä, osallistuva havainnointi, valmiit aineistot ja dokumentit ovat kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä. Haastateltava kohdejoukko

valitaan tarkoituksenmukaisesti. Jos olosuhteet vaativat, niin tutkimussuunnitelmaa voi muuttaa tutkimuksen edetessä. Tapausten käsittely on ainutlaatuinen ja aineiston tulkinta sen mukainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161–164.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä ja siinä on sekä etuja että haittoja, koska ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suurena etuna pidetään mahdollisuutta säädellä aineiston keruuta joustavasti tilannetta ja vastaajaa myötäillen. Haastattelussa on huonojakin puolia, se on työläs ja aikaa vievä. (Hirsjärvi ym., 2009, 204–206). Haastattelu on kahden henkilön kielellinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö. Haastateltavan vastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 49–52.)

Määrällisessä tutkimuksessa haastattelu tai kysely osoitetaan valitulle ryhmälle tai sen osalle. Haastattelussa käytetään strukturoitu kyselylomake jossa käytettävät kysymykset ja mittarit perustuvat teorian tietoon. Objektiivisuus saavutetaan pitämällä tutkija erillään haastateltavasta kohteesta ja sillä saadaan puolueeton näkemys tutkittavaan kohteeseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena syntyy usein numeerinen kuvaus. (Vilkka, 2005, 73–99.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei määritellä. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen annettu aihe ja päätetty tarkoitus. Siinä esitetään pääasiassa avoimia kysymyksiä joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47–48.)

Työn tavoitteena on selvittää, millainen käsitys esimiehillä on työhyvinvoinnista, miten he kokevat oma roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä? Kuinka hyvin työyhteisö sisäistää yrityksen arvot ja strategian omissa toimintamalleissa? Mitkä ovat esimiestyön haasteet, mitä johtamisen apuvälineitä on ja mitä tarvitaan työhyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä? Työ on rajattu niin, että aihetta lähestytään vain esimiehen näkökulmasta. Haastateltaviksi valittiin kohdeyrityksestä eri esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastateltavina oli ylimmässä ja

keskijohdossa sekä työnjohtoasemassa työskenteleviä eri pituisella työkokemuksella olevia henkilöitä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusitoista. Haastateltavat suostuivat haastateltaviksi, kun saivat tietää, että tuloksia analysoidaan luottamuksellisesti ja julkaistussa opinnäytetyössä ei tuoda julkiseksi yrityksen ja henkilöiden tietoja.

Tutkimusmenetelmäksi tässä työssä on valittu kvalitatiivinen menetelmä, koska haastattelut toteutettiin teemahaastattelun muodossa, jossa käytettiin ennakoon laadittuja, aihepiiriin kuuluvia kysymyksiä. Haastattelun toteutuksessa kysymysten järjestys myötäili haastateltavan vastauksia, jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa ja avointa. Haastattelun aihepiirejä oli neljä ja kysymyksiä kolmekymmentäkolme kappaletta. Henkilöiden haastattelu aika vaihteli puolesta tunnista kahteen tuntiin johtuen niukkasanaaisista tai puheliaista haastateltavista ja aihepiirin kiinnostuksesta. Kaikki haastattelut toteutettiin keskustelemalla kasvotusten huoneessa, jossa ei ollut muita häiriötekijöitä.

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut heti haastattelujen jälkeen aikataulun antaessa myöten. Litterointia suoritettaessa poimittiin vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, eikä niissä ole käytetty erikoismerkkejä, koska kieli ja kielen käyttö sekä hienosyinen vuorovaikutus eivät olleet analyysin kohteena. Hirsjärven ja Hurmeen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47–48.) mukaan haastattelusta poimitaan vain keskeisimmät asiat mitkä ovat tärkeät tutkimukselle. Siinä on riskinä, että jotakin tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta ja aineistoa käytetään vain ja ennalta päätettyjä teemoja ja kysymyksiä noudattaen. Puolistrukturoiduissa, tiettyihin asioihin tarkasti fokuroiduissa haastatteluissa voidaan poimia haastatteluista vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat.

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti käytetään puhuttaessa tutkimuksen tieteellisestä luotettavuudesta ja pätevyydestä. Tulosten validiteetti (pätevyys) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Jos tut-

kimustulokset osoittavat, että saadut tiedot ovat yhdenmukaisia käytettävissä olevan teorian kanssa, tutkimustulos on validi. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. (Anttila, 2005, 513–516.)

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkimuskohdetta suojellaan vahingoittumiselta. Kohdeyrityksen haastateltavat suostuivat haastateltaviksi vapaaehtoisesti, heidän nimiä ei ole mainittu tutkimuksessa ja tulokset on analysoitu luottamuksellisesti.

## **5 Tutkimuksen tulokset**

Tämän tutkimustyön tavoitteiden selvittäminen on toteutettu haastattelemalla eri esimiestehtävissä olevia henkilöitä. Kuudentoista haastateltavan henkilön esimieskokemus vaihtelee puolesta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Tiimeissä ja osastoilla on työntekijöitä kahdesta kahteenkymmeneenkuuteen henkilöön. Haastattelemalla esimiehiä selvitettiin käsitystä työhyvinvoinnista, heidän roolista työyhteisön hyvinvoinnissa, tietämystä yrityksen arvoista ja strategiasta, näkemystä hyvän esimiehen ominaisuuksista, työn haasteista ja johtamisen työvälineistä ja omasta jaksamisesta. Kahdeksan kysymyksen avulla selvitettiin, minkälainen käsitys esimiehellä on työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä yrityksen toimintaan, minkälaisia työhyvinvoinnin mittareita yrityksellä on, miten hyvin tiedetään yrityksen strategia ja arvot ja mikä merkitys esimiehellä on työhyvinvoinnissa. Johtamiseen liittyviä kysymyksiä esitettiin kahdeksan ja niiden avulla keskusteltiin hyvän esimiehen ominaisuuksista, vastuista ja velvollisuuksista, työajanjakautumisesta työ- ja henkilöstöjohtamisen kesken, johtamistuesta, haasteista, tavoitteiden asettelusta ja vaikutusmahdollisuuksista töissä. Kolmantena tutkimusosiona oli kommunikointi. Yhdeksän kysymyksen avulla nostettiin esille kehityskeskustelujen merkitys, päivittäisen kommunikoinnin, viestintäkanavien, osaamisen kehittämisen ja kehityksen toimintatavat. Esimiesten jaksaminen vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Viimeisenä kahdeksalla kysymyksellä selvitettiin esimiesten jaksamista arkipäivässä ja vapaa-ajalla ja heidän olotilaa haastattelu hetkellä.

## 5.1 Työhyvinvointi ja työyhteisö

Esimiesten mielestä työhyvinvointi tarkoittaa, että ”aamulla on kivaa ja hyvä fiilis tulla töihin; on mukava olla ja käydä töissä”. Fyysinen ja henkinen jaksaminen oli toisena työhyvinvointia kuvaavana asiana. Asioiden sujuvuus, mielekäs työ, hyvä ja asiallinen työilmapiiri, yhteisymmärrys, turvallisuus, kannustaminen, tasapaino työsisällön ja vapaa-ajan välillä, työn imu, motivaatio työhön, palautteen saaminen, kokonaisuuden hallinta, avoin ja keskusteleva työyhteisö, merkityksellisyyden tunne, arvostus toisia ja työtä kohtaan, kaikkia näitä asioita oli mainittu määriteltessä työhyvinvointia. Kaikkien vastaajien yksimielinen vastaus oli, että työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen. Yhden haastateltavan kommentti oli, että ” ensin pitää tietää tavoitteet ja strategia, että pystyy vaikuttamaan positiivisesti lopputulokseen”.

Yrityksen strategia ei ollut kaikille esimiesasemassa olevalle kovin tuttu asia. Keskihondon esimiehistä eivät kaikki osanneet määritellä tai muistaneet yrityksen strategiaa. ”Strategia ei näy missään, aika huonosti tiedossa, perehdytyksessä ei otettu esille, en muista, strategia voi ollakin näkyvissä, hankala vastata, jostain löytyy” näitä kommentteja antoi yli puolet haastateltavista. Heikompi tietämys oli työjohtotasolla. Loput vastaajista tiesivät melko tarkasti yrityksen strategian. Yritysarvojen tuntemus oli samalla linjalla strategian tuntemuksen kanssa. Haastateltavien mielestä yrityksen arvoihin ja toimintaan vaikuttaa vahvasti historia ja kulttuuri. Työntekijöiden arvojen sisäistämiseen uskoo alle puolet vastaajista. ”Vaihtelevasti sisäistäneet, aika harva niitä lukee; tiedetään huonosti, ei hirveästi toivoteta; ehkä vielä huonommin kun minä; huonosti ovat sisäistäneet, jos minäkään en tiedä; ei ole syvällisesti tiedossa, liian laajat käsitteet lattia tasolle; eivät kaikki tiedä, mutta pikkuhiljaa edistytään”, näitä kommentteja oli enemmän vastauksissa.

Työhyvinvointia seurataan eri mittareilla joita ovat sairaspöissaolut, henkilöstökyselyt, tapaturmatilastot ja kehityskeskustelut. Osa näistä mittareista ei ole käytössä tai seurannassa jatkuvasti ja tiedossa kaikilla esimiehillä, kommentit olivat

” Ei seurata säännöllisesti; ei jatkuvasti; ei systemaattista seurantaa; en törmännyt; mututuntumalla; en törmännyt systemaattisesti asian käsittelyyn; johtoryhmässä ei ole vielä tuotu mittareita esille, vain laatu ja turvallisuus jonkun verran; onko meillä?”. Kaikki olivat yksimielisiä vastauksissaan, että esimiehellä on suuri merkitys työssä viihtymisen kannalta.

## 5.2 Johtaminen

Hyvä johtaminen tarvitsee hyvän esimiehen. Haastateltavat mainitsivat, että heidän mielestään hyvän esimiehen kolme ominaisuutta ovat tasapuolisuus, kuuntelukyky ja luotettavuus. Muita hyvän esimiehen ominaisuuksia heidän mielestään ovat oikeudenmukaisuus, jämäkkyys, määrätietoisuus, tasapainoisuus, kokonaisuuden näkemys, organisaatiokyky, hyvä ihmistuntemus, sovittelutaito, innostavuus, kiinnostus alaisten asioista, johdonmukaisuus, asiantuntemus ja avoimuus. Kolmasosa vastaajista piti esimiehen vastuita ja valtuuksia selkeästi määriteltynä. Muut kommentit olivat ”parannettavaa on; voisi määritellä paremmin; ei ole täysin tiedossa, läpilinjan puuttuu tehtäväkuvaukset; en voi sanoa, että on, on oma käsitys asiasta; ei ole selkeästi määritetty; ei kovin selkeät, abstraktit”. Työajan jakautuminen asioiden ja henkilöstöjohtamisen kesken on keskiarvosuhteena 85 % / 15 %. Enemmän työaikaa menee työasioiden hoitamiseen, kuin henkilöstöjohtamiseen.

Haastattelun tuloksena on, että tukea saavat paremmin lähiesimiesasemassa olevat henkilöt omilta esimiehiltä ja työkavereilta. Kun taas keskijohtoasemassa olevat eivät kaikki pyydä tukea ja apua omissa tehtävissä muilta työyhteisöjäseniltä. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnan asiat, sellaiset kun työsopimus, työehdot, työroolit, hiljaisesti sovitut asiat, olivat eniten esille nostetut asiat, joihin koettiin tarvittavan lisätukea ja tietoa. Sen lisäksi tuli esille resurssien, koulutuksen ja valtuuksiin liittyvät asiat. Haasteina esimiestyössä pidetään kiireellisyyttä, kommunikointia ja vuorovaikutustaitoja, tiedon puutetta henkilöstöpolitiikasta, johtamiskoulutuksen ja johtamistyökalujen puutetta.

Tavoitteita on asetettu ja suurin osa esimiehistä asettavat itse itselleen tavoitteita, mutta muille ei haastattelun vastausten mukaan ole selkeästi asetettu tavoitteita. Tutkimuksen mukaan esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa moniin työyhteisön asioihin, jotka koskevat heidän työtehtäviään. Melkein kaikki vastaisivat, että ”On mahdollisuus merkittävästi vaikuttaa asioihin; hyvin pystyn vaikuttamaan; kyllä; omassa työssä saa vaikuttaa paljon; päivittäisissä asioissa; voin yleensä kaiken vaikuttaa, on ymmärrettävä syy, jos ei voi; jonkun verran kyllä, voin vaikuttaa monessa asiassa”.

### 5.3 Kommunikointi

Yhtenä esimiestyön haasteena haastateltavat pitävät kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Tutkimuksessa selvitettiin kehityskeskustelujen merkitystä esimiestyössä. Yrityksellä ei ole säännöllistä kehityskeskustelujen käytäntöä. Vain muutama esimies pitää kehityskeskusteluja alaisille kerran tai kaksi vuodessa. Suurin osa esimiehistä ei pidä kehityskeskusteluja johtamistyökaluna ollenkaan. Ne, jotka pitävät säännöllisesti kehityskeskusteluja kokevat, että se on ”hyvä tapa ohjata ja vaatia; on tärkeä keskustella asioista; auttaa ohjaamaan työjärjestelyssä, koulutuksissa; pidetään vain, jos kenen kanssa on jotain kehitettävää asiaa”. Suurin osa kommentoi, että ”on kaksijakoinen asia, itse en ollut kertakaan kehityskeskustelussa; en ehtinyt pitää ja minulle ei ole pidetty; voi ne aloittaa pitää; tavoitteena on aloittaa; ylhäältä kehoitetaan; lomaketta voisi kehittää; minulle ei ole pidetty kehityskeskusteluja, ehkä kerta vuodessa - kahdessa olisi hyvä”. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen on heikolla asteella, koska niitä pitävät vain muutamat esimiehet ja kehityskeskustelujen käytäntö ei ole säännöllinen yrityksessä. Ne jotka pitävät kehityskeskustelua omana esimiestyökalunaan, niin hyödyntävät tuloksia ”työjärjestelyissä ja koulutuksen suunnittelussa; rakennetaan toimintaa; päivittäisissä hommissa; itsestä saa palautetta, auttaa kehittämään vuorovaikutusta, esille tuotuja asioita pitää kertoa mitä on tehty”.

Päivittäin keskustellaan työyhteisössä kaikista mahdollisista asioista. Eniten keskustellaan työasioista ja tauoilla kaikesta muusta, esimerkiksi harrastuksista ja

säästä. Viestintä- ja kommunikointikanavina pidetään eniten sähköpostia, henkilökohtaisia keskusteluja kasvokkain, puheluja, intranettia ja palavereita.

Palautteen saaminen ja antaminen eivät ole itsestään selvää työyhteisössä. Tämän tutkimuksen tuloksena enemmistö esimiehistä kokee, että he eivät saa tarpeeksi palautetta ” en välttämättä, voisi olla enemmänkin; en tiedä, en minkäänlaista; jos jotain jää tekemättä niin palaute on välitön; hyvä olisi saada palautetta työkavereiltakin; esimieheltä hirvittävän vähän; ei varmaankaan; kyllä saan kehityskeskustelussa, haluaisi myös arjessakin saada; rivien välistä voi joskus lukee; ei riittävästi; huonosti, mutta ei haittaa”. Palautteen laatu vaihtelee positiivisesta negatiiviseen. Kuitenkin palautteet, mitä esimiehet saavat niin ovat enemmän positiivisia, kun negatiivisia. Osa palautteesta on kehittävää ja rakentavaa. Palaute ylätasolta on positiivista ja rakentavaa, kun taas ” alhaalta päin eivät osaa sanoa palautteen olevan kehittävää”. Vaikka palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, siitä huolimatta useat sitä antavat. ”Kyllä, rakentavasti annan, negatiivisen antaminen on vaikeaa; ei suoranaisesti, silloin kun on tarve; positiivisen antaminen ei ole vaikeaa; en ole hyvä antamaan; yritän rakentavasti esimerkkien kautta; kyllä, mutta harvoin; voisi antaa enemmän; yritän antaa.”

Osaamisen kehittäminen haastattelujen tuloksena on heikko. Koulutukset ”jonkun verran suunnitellaan tarpeen mukaan, jos selkeä aukko, niin toteutetaan, ei ennakoida, tapa on itse ehdottaa; ei suunnitelmallista, eletään sen mukaan, kun tarvitaan ja joskus tarvitaankin, mutta se ei järjesty; jos joku haluaa jotain, niin on oma-aloitteista toimintaa; ei osaamiskartoitusta - ei suunnitelmaa; pakolliset koulutukset työntekijöillä, jos ei olisi pakko, niin tulisiko tehtyä?” Halutaan selkeyttää tehtävät, roolit ja vastuut, terävöittää henkilöstöpolitiikkaa, enemmän seurantaa ja asioiden viemistä maaliin, tiedonkulun ja tiedottamisen parantamista.

#### **5.4 Jaksaminen**

On tärkeää, että esimies pitää huolta työntekijöistä ja itsestäänkin. Kaikkea ei tarvitse tehdä yksin ja delegointi on hyvä tapaa jakaa työt. Haastattelujen perusteella delegointi esimiehillä on hyvin käytössä. Joillakin on vielä vaikeuksia sen



taidon kanssa ja ajatus, että helpompi on tehdä itse, on olemassa. Työn ja vapaa-ajan raja on tärkeä muistaa. Yli puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että pystyvät erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan. Toisten kommentit olivat että ”välillä on hankalaa; olen tottunut; jollain tavalla, raja hämärtyy koko ajan; silloin tällöin; ei aina; huonosti, mutta ei haittaa; pystyn osittain”. Taas työn ja perhe-elämän sovittaminen yhteen sujuu paljon paremmin lähiesimiehillä ja ylimmällä johdolla. Enemmän vaikeuksia on keskijohdolla ”käden vääntöä vaimon kanssa, kyllä se siitä; nyt menee, myöhemmin en tiedä; siinä on joskus taiteilemista; vaihtelevasti, viikonloppuna yrittää olla perheen kanssa, jos mahdollista; työt tehdään, kun niitä on.” Harrastukset, mökkeily, vapaa-ajanvietto perheen kanssa ovat ne asiat, mitkä auttavat palautumaan työasioista. Kaikki yksimielisesti vastasivat, että arvostavat työtä mitä tekevät. Sen hetken tunnelma haastateltavilla oli suurelta osin positiivinen, vain muutama henkilö kommentoi, että ”kohtuullinen, parempikin voisi olla; kaksijakoinen, millä saa merkitystä tehdyille asioille; paremminkin voi olla; näillä mennään, neutraali; ok, vähän liikaa hommaa tällä hetkellä; väsyttää, ihan ok.”

## 5.5 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli tarkastella esimiesroolia työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä. Ylimmän johdon päävastuu työhyvinvoinnista ei sulje pois jokaisen työyhteisön jäsenen omaa panosta ja tärkeyttä työhyvinvoinnissa. Tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat esimiehet. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että heillä on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyön haastattelu herätti esimiesasemassa olevia henkilöitä ajattelemaan omaa roolia työhyvinvointinäkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii aitoa paneutumista asioihin ja sen systemaattista seuranta.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä haastava koska siinä on sekä etuja, että haittoja. Haastattelussa on mahdollisuus vastaajaa myötäillen joustavasti kerätä tietoa. Haittana on, että kielellisessä vuorovaikutuksessa kysymyksen esittämiseen ja vastausten tulkintaan vaikuttaa tutkijan oma näkökulma ja asian ymmärrys. Haastateltavan vastaukset eivät aina ole rehelliset, koska siihen vaikuttaa

aiheen herkkyyys ja vastaajan mieli haastatteluhetkellä. Voidaan todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyi vastine teoriasta ja saaduissa tuloksissa, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen validiteetti on heikko, koska tulokset saattavat olla erilaisia, jos se toteutetaan toisena ajankohtana ja haastatellaan eri henkilöitä

Yrityksen toiminnan, kehittämisen ja menestymisen perustana ovat visio, strategia ja arvot. Arvojen ja strategian ottaminen arkipäiväiseen toimintaan ja niiden sisäistäminen työyhteisön kaikilla tasoilla on tärkeä asia. Ne näyttävät suunnan ja luovat pelisäännöt työyhteisölle. Tutkimuksessa selvitettiin, että kohdeyrityksellä on kirjattu visio, strategia ja arvot ja ne on julkistettu verkkoon. Niitä ei tuoda tai korosteta toiminnassa laajasti. Esimiehet tuntevat strategian ja arvot vain osittain. Yrityksen toimintamallit ovat rakentuneet historian mukaan ja toiminta menee enemmän kulttuuri arvojen kuin määriteltyjen arvojen mukaan.

Tutkimuksessa on tullut esille, että kaikki esimiehet eivät tarkasti tiedä omia vastuita ja valtuuksia ja siksi rooli työyhteisössä on tulkinnanvarainen. Esimiestyöhaasteena nousi esille henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon asiat. Tiedon puute henkilöstöpolitiikasta johtaa siihen, että esimiehet tarvitsevat tietoja työsuhteista, työehtosopimuksista, organisaation työrooleista, hiljaisesti sovitusta asioista, resursseista ja koulutuksista. Kiire ja johtamiskoulutuksen puute johtavat siihen, että esimiehet käyttävät keskimäärin vain viisitoista prosenttia työajasta henkilöstöjohtamisen asioihin. Enemmän he ovat asiattuntijaroolissa. Yrityksessä on laajasti ja tehokkaasti käytössä taloudelliset mittarit ja seuranta. Työhyvinvointimittareista on käytössä jatkuvasti sairaspoissaolot, tapaturmatilastot, työaika-seuranta ja henkilöstökyselyt. Muut haastattelussa esille tuodut mittarit eivät ole säännöllisesti käytössä.

Haastattelujen pohjalta selviää, että työyhteisössä on kohtalaisen hyvä työilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin on jokaisella esimiehellä. Haasteita tuo henkilöstöjohtamisen osaamisen puute. Tämän tutkimuksen pohjalta esitetään työhyvinvoinnin kehittämiskohteita kohdeyritykselle.

Työhyvinvoinnin edistämisessä esimiehillä on oltava tarvittavat johtamistyökalut ja mittarit. Seuraamalla mittareita on osattava tehdä ennakoivasti oikeanlaisia muutoksia. Ensimmäisenä tehtävänä on avata kaikille yrityksen strategia ja sen kautta jokaisen rooli ja tavoitteet strategian toteuttamisessa. Strategiassa on otettava työyhteisön työhyvinvointi huomioon. Esimiesten toiminnassa tulee kiinnittää huomiota arvojen ja strategian viemiseen arkitoimintaan oman esimerkin kautta. Yrityksen tulee käydä läpi olemassa olevat työhyvinvointimittarit ja päättää mitkä ovat työyhteisön kannalta tärkeitä ja mitä seurataan säännöllisesti. Tämä tieto tulee tuoda kaikkien esimiesten tiedoksi. Kehityskeskustelujen ottaminen säännölliseksi esimies johtamistyökaluksi luo luottamusta esimiesten ja alaisten välillä, työsuoritus ja sitoutuminen työhön kasvaa ja positiivinen tunnelma vaikuttaa työhyvinvoinnin kasvuun kautta tuloksellisuuteen. Räätelöity ja hyvin suunniteltu määrätietoinen esimieskoulutus omalle organisaatiolle auttaa esimiehiä paremmin onnistua työtehtävissä. Ennen tulee tehdä 360° kysely, minkä pohjalta selvitetään koulutus ja kehittämiskohteet. Henkilöstöjohtamisen yrityskohtainen käsikirja auttaisi esimiehiä löytämään tarvittavat tiedot helpommin ja säästäisi aikaa. Investointi työyhteisön hyvinvointiin nostaa yrityksen kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.

## **6 Pohdinta**

Jatkuva työelämän muutos tuo mukanaan haasteita, jotka heijastuvat työyhteisön työhyvinvointiin. Työurani aikana olen toiminut erilaisissa työympäristöissä ja seurannut työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistä erilaisten roolien kautta. Kiinnostus työhyvinvointiasiaista on seurannut minua jo monta vuotta ja opiskelu auttoi opinnäytetyön aiheen valinnassa. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat jatkuvaa työtä henkilökohtaisella ja työyhteisön tasolla. Kokonaisvastuu oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä on ensisijaisesti meillä jokaisella itsellään. Työyhteisöltä ja organisaatiolta työhyvinvoinnista huolehtiminen vaatii tukea ja resursseja. Siinä korostuu esimiesrooli työhyvinvoinnin edistäjänä, koska työhyvinvoiva organisaatio pystyy vastamaan muutoksiin joustavammin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiehen rooli yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä. Luin työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista paljon kirjallisuutta ja sen pohjalta sain teorialietoisuutta aiheeseen. Tämän työn alkuvaiheessa toteutin hyvinvointikyselyn, jonka tulokset jäivät opinnäytetyön ulkopuolelle, koska lähestyin aihetta vain esimiesnäkökulmasta. Tämä oli minulle ensimmäinen kokemus haastattelusta ja kyselytutkimuksesta, joka mielestäni kokonaisuudessaan onnistui hyvin. Tätä työtä toteuttaessa opin eri tutkimusmenetelmiä ja haastattelutekniikkaa. Haasteena oli ajanhallinta, koska opinnäytetyön toteutin työn ohessa. Sain vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sen pohjalta kehitysajatuksia kohdeyritykselle henkilöstöjohtamisen kehittämisestä.

Oli mielenkiintoista haastatella esimiestehtävässä olevia henkilöitä heidän roolia työyhteisössä. Kysymyksillä halusin herättää heidän ajatuksia työhyvinvoinnista, työyhteisön toimivuudesta, johtamisosaamisesta ja jaksamisesta. Haastattelukysymyslomakkeen avulla sain pidettyä keskustelun raameissa ja loogisessa järjestyksessä. Haasteena oli pysyä neutraalina keskustelussa ja olla johdattamatta keskustelua oman asianäkemyksen mukaan. Haastattelukysymyksiä oli kolmekymmentäkolme ja haastattelun käytettävä aikaa oli vaihdellut puolesta tunnista kahteen tuntiin. Haastateltavien mielenkiinto asiasta vaihteli ja se vaikutti niukkasanaisuudesta tai vilkkaaseen keskusteluun aiheesta. Pitkät haastattelut vaativat paljon aikaa litteroinnille, joka oli työllistävän vaihe opinnäytetyössä. Haastattelujen analysoinnin tarkoituksena oli mahdollisuus tehdä työhyvinvointikehityssuunnitelma, mikäli toimeksiantaja olisi osallistunut aktiivisemmin kyselyn toteutuksen ja sen tulosten hyödyntämiseen. Oma motivaatio oli hiipunut työn pitkittyessä ja sen hyödyn hiipuesssa. Tutkimuksen työntuloksia hyödynnetään tämän opinnäytetyön toteuttamisessa.

## Lähteet

- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi. Hamina.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari  
<https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu-2016/?coll=2>. Luettu 12.12.2017
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä, Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto. 2018. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen.  
<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. Luettu 14.3.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. WSOY. Helsinki.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava. Keuruu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Porvoo.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä-kehittämishojelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.  
<https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana/?coll=2>. Luettu 14.11.2017
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna. <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011>. Luettu 15.1.2018
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Suomen yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere.  
<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materialipankki/Ty%C3%B6%20iloa%20ja%20imua.pdf>. Luettu 10.11.2017
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Työhyvinvointia työyhteisöön. Tampere. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhy-opas.pdf>. Luettu 3.3.2018.
- Mehiläinen Oy. 2018. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyohyvinvointi>. Luettu 23.01.2018.
- Otala, L-M. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksenteijänä. Sanoma Pro Oy.
- Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi, s. 55-89. Teoksessa Perttula J. & Syväjärvi A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Pietarinen, A. 2013. Hyvän kierteseen, SAK. <https://www.sak.fi/aineistot/uutiset/hyvan-kierteeseen>. Luettu 22.02.2018
- Poetry Foundation. 2018. <https://www.poetryfoundation.org/poems/56966/speech-all-the-worlds-a-stage>. Luettu 5.4.2018
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaati. Viisi vaikuttava askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo.

- Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. 2018. Esimiesten perehdyttäminen-keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf). Luettu 14.03.2018
- Työterveyslaitos. 2018a. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>. Luettu 02.02.2018
- Työterveyslaitos. 2018b. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso>. Luettu 02.02.2018
- Työeläkeyhtiö Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu 28.03.2018
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Management Institute of Finland, Helsinki.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kaup-pakamari. Helsinki. <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/?coll=2>. Luettu 15.02.2018

**1. Haastateltavan taustatiedot:**

- Esimiesasema
- Esimieskokemus
- Montako henkilöä tiimissä/osastolla on?

**2. Työhyvinvointi ja työyhteisö**

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
- Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen strategian, tavoitteiden toteuttamiseen?
- Millainen on organisaation strategia?
- Mitkä ovat yrityksen arvot?
- Ohjaako yrityksen toimintaa kulttuuri- tai yritysarvot?
- Ovatko työntekijät sisäistäneet yrityksen arvot?
- Minkälaisia työhyvinvointi mittareita yrityksessä on?
- Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisen kannalta?

**3. Johtaminen**

- Mitkä ovat kolme hyvän esimiehen ominaisuutta?
- Onko esimiehen vastuut ja valtuudet selkeästi määritelty?
- Miten sinun työaikasi jakautuu asia- ja henkilöjohtamisen välillä?
- Saatko riittävästi tukea esimiestyöhön? Mistä, keneltä?
- Missä asioissa kaipaisit enemmän tukea?
- Oletko havainnut omassa esimiestyössäsi haasteita? Mitä?
- Onko sinulla/sinulle asetettuja tavoitteita?
- Tapahtuvatko asiat mielestäsi ilman, että voit niihin vaikuttaa mitenkään?

**4. Kommunikointi**

- Mikä on kehityskeskustelujen merkitys omassa esimiestyössäsi?
- Missä ja miten hyödynnetään kehityskeskustelujen tulokset?
- Mistä asioista keskustele työntekijöiden kanssa päivittäin?
- Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?
- Minkälaista palautetta saat? Kehitettävää, positiivista, rakentavaa?
- Annatko palautetta? Millaista palautetta annat?
- Mitkä viestintäkanavat ovat tärkeitä?
- Miten suunnitellaan ja toteutetaan organisaation osaamisen kehittäminen?

**5. Jaksaminen**

- Priorisoiiko päivittäisiä tehtäviä?
- Delegoitko töitä työntekijöille?
- Mikä eniten vie työaikaasi?
- Pystytkö erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan?
- Miten sovitat työn ja perhe-elämän/vapaa-ajan?
- Miten huolehdit työstä palautumisesta?
- Arvostatko työtä mitä teet?
- Mikä tunnelma on tällä hetkellä?